

Историко-педагогический анализ участия российских учителей в управлении школой в XIX веке

Д. В. Остряков

С точки зрения процессного подхода рассматривается опыт участия российских учителей в управлении учебными заведениями в XIX веке. Приведена систематизация управлявшихся учителями процессов, обсуждается возможность использования этого опыта, предложены рекомендации по вовлечению учителей в управление в современных условиях.

Ключевые слова: коллегиальное управление, качество образования, процессный подход, модель TQM, Н. И. Пирогов, К. Д. Ушинский, управление школой.

Participation of Russian Teachers in School Management: Adopting the XIXth Century Practices

D. V. Ostryakov

In the article participation of Russian XIXth century teachers in school management is described under the process of examination. The system of processes managed by school teachers is given. The possibility of application of these practices in modern circumstances is discussed. Some recommendations on involving teachers in school processes' management are given.

Key words: employee participation, quality of education, TQM model, process examination, N. I. Pirogov, K. D. Ushinsky, school management.

В числе основных принципов образовательной реформы в РФ называют [3, с. 68–74] демократизацию, гуманизацию и повышение открытости школы. Перечисленные процессы вовлекают всех заинтересованных (родителей, учеников, учителей и общество в целом) в управление образованием, в определение его содержания, выбор методов и форм его организации. В современной практике управления школой все чаще применяются принципы всеобщего менеджмента качества (TQM – Total Quality Management): процессный подход, привлечение всех субъектов осуществляемых процессов к повышению качества работы школы. Рассмотрим с точки зрения процессного подхода отечественный дореволюционный опыт привлечения учителей к управлению школой.

Массовая система образования в Российской империи была создана образовательной реформой 1804 г., в 1828 г. Устав гимназий и училищ уездных и приходских ввел педагогические советы – первые органы, предоставлявшие учителям возможность участия в управлении школой.

Права коллегиальных органов управления устанавливались уставами учебных заведений, издававшимися Министерством народного просвещения. Спектр полномочий педагогического коллектива в сфере управления зависел от типа учебного заведения и от квалификации педагогов. Частные школы, как правило, имели больший простор для реализации творческой инициативы педагогов, в том числе и в сфере управления.

Коллегиальные органы управления существовали во всех средних учебных заведениях доре-

волюционной России: в лицеях – конференции с участием всех профессоров и директора лицея, [6, с. 223]. В гимназиях – педагогические советы с участием директора, инспектора и старших учителей, в прогимназии – инспектора и старших учителей. На заседания могли приглашаться учителя закона Божия и младшие учителя [7, с. 163].

С учреждением земства в 60-е гг. XIX века усилилась роль общества в развитии школы, появилась педагогическая печать, педагогические общества и общества грамотности, начали проводиться съезды учителей. Образовательная реформа 1864 г., создание губернских и уездных училищных советов заложили фундамент государственно-общественного управления образованием [3, с. 15, 19–21].

Многие либеральные изменения связаны с именем Н. И. Пирогова, попечителя Одесского учебного округа в 1856–1866 гг. Он посещал занятия, знакомился с бытом учащихся и учителей, участвовал в заседаниях педагогических советов [7, с. 9].

Н. И. Пирогов указывал на то, что учителя и наставники не учитывают возрастных особенностей учеников [7, с. 80]. В. Я. Стоюнин отмечал, что многие учителя считают свой предмет главным и стремятся расширить его содержание за счет других. При этом у коллектива нет общих целей, педагоги хаотично выбирают учебники, учебные программы различных предметов не согласованы [11, с. 190–196]. По мнению Н. И. Пирогова, в правильной работе педагогических советов сокрыты решения многих проблем образования: основной целью встреч учителей должен стать обмен методическим опытом. С целью по-

вышения эффективности этого процесса Н. И. Пирогов обязал гимназии округа направлять протоколы заседаний советов ему на рассмотрение. Из собранных материалов составлялись циркуляры, рассылавшиеся в педагогические советы всех гимназий округа [7, с. 166].

Н. И. Пирогов отмечал, что многие учителя упускали мощный инструмент воспитания, игнорируя развитие школьного коллектива: «корпоративный дух ... содействует распространению законности и нравственной связи между учащимися и учреждением, когда основанием корпорации служит ... чувство чести и собственного достоинства» [11, с. 269].

Одной из проблем педагогических советов было отсутствие культуры публичных обсуждений и доверия к собственному авторитету у педагогов [7, с. 128–129]. Часто учителя не подчинялись коллективным решениям, потакая школьникам. Такая популярность среди неопытной и впечатлительной молодежи воспитывала неуважение к законности и к педагогическому совету, являвшемуся высшей инстанцией. По словам Н. И. Пирогова, эти действия «показывают, что действующие неясно понимают ... основание коллегиальных учреждений» [7, с. 164].

Проблемы, волновавшие классиков российской педагогики, актуальны и сейчас: учебная перегрузка учеников, идущая от стремления расширить содержание отдельных предметов, разобщенность педагогов... Как же изменить ситуацию? Приведем примеры.

Н. И. Пирогов и К. Д. Ушинский делали акцент на воспитании у будущих педагогов корпоративной культуры. В 1858 г. Н. И. Пирогов в проекте педагогической гимназии при университете Св. Владимира сформулировал следующие корпоративные правила педагогического коллектива [7, с. 154]:

1. Стипендиаты (выпускники высших учебных заведений) допускались к заседаниям педагогического совета без права решающего голоса. Отношения между стипендиатами и профессорами регламентировались так, чтобы в глазах учеников стипендиаты не выглядели менее значимыми, чем профессора.

2. Новых учителей и директора к работе допускал педагогический совет.

3. Коллеги посещали уроки друг друга: методика преподавания обсуждалась на специальных семинарах.

В 1860 г. К. Д. Ушинский в проекте учительской семинарии при Гатчинском сиротском институте предлагает такие же правила (кроме избрания директора), причем право посещения педагогических советов давалось воспитанникам только за отличные знания. К полномочиям советов К. Д. Ушинский отнес составление подробной характеристики учеников, «которая гораздо более, чем экзамены, знакомит с их способностями и наклонностями» [15, с. 51–56].

Советские педагоги также отмечали важность сотрудничества в учительской среде. В. А. Сухомлинский видел свою миссию как классного руководителя и директора «в том, чтобы учителя имели единые взгляды и убеждения по важнейшим вопросам воспитания и образования». Считая, что учитель не может быть универсальным, единство взглядов коллег он расценивал как залог расцвета творческой инициативы [12, с. 119]. А. С. Макаренко отрицал успешность воспитания в школе, в которой не сформирована команда учителей-единомышленников, имеющих общие подходы к детям [10, с. 10].

Но эти примеры – исключение из правила: в советский период педагогические советы зачастую являлись проводниками партийной идеологии. Э. Д. Днепров отмечает, что уже в 1930-х гг. «множество текущих вопросов школьной жизни решались на самом «верху» [3, с. 39]. С началом демократизации российского общества вновь стало актуальным более активное участие учителей в управлении школой.

На основании анализа трудов российских педагогов и уставов учебных заведений были выделены те процессы, в управлении которыми принимали участие учителя (см. табл. 1). Согласно принципам TQM, управление процессами эффективнее управления субъектами. Описание деятельности через совокупность процессов (определение ответственных за процесс, критериев его эффективности, контролирующих субъектов и регламентирующих правил) позволяет руководителям и персоналу осознать свое место и место каждого из процессов в общей структуре деятельности организации [2, с. 21].

Участие учителей в управлении школьными процессами

Процессы, в управлении которыми принимали участие учителя	Тип и особенности учебного заведения
Учебно-воспитательный процесс на педсоветах: – утверждение учебного плана, расписания, нагрузки педагогов [6]; – подготовка предложений по правилам вступительных, переводных и выпускных испытаний для последующего их утверждения попечительским советом и попечителем округа [13]; – разработка системы воспитания, в том числе правил о взысканиях [13]; – организация внутреннего распорядка, в том числе внеклассных занятий [13]; – согласование домашних заданий	Основной курс <i>гимназий</i> и <i>лицеев</i> насчитывал 7 классов; 8 класс – педагогический; <i>прогимназии</i> (4 класса) готовили к поступлению в старшие классы гимназий Женские гимназии и прогимназии [8]
Методическое обеспечение учебного процесса (педагогические советы): – усовершенствование способов преподавания и воспитания: обсуждение нововведений и экспериментов [6]; – обсуждение учебных программ преподаваемых предметов [13]; – выбор перечня учебных пособий [14]	Гимназии и прогимназии
Формирование контингента учеников (педагогические советы): – организация вступительных испытаний и зачисление кандидатов, перевод из класса в класс на основании результатов экзаменов [13]; – организация выпускных экзаменов, награждение медалями [13]	Гимназии и прогимназии
Управление персоналом (педагогические советы): – испытание кандидатов в учителя рисования, черчения и чистописания; – утверждение кандидатов на замещение должностей профессоров и директора	Гимназии и прогимназии [13], Царскосельский лицей [6], Гимназия К. И. Мая [1, с. 259]
Аттестация на заседаниях педагогических советов, либо в особых комиссиях, выпускников педагогического класса гимназий на звание учителей и домашних наставников	Гимназии с дополнительным педагогическим классом [13]
Материальное обеспечение учебного процесса: – пополнение библиотечных фондов и оборудование кабинетов – компетенция педагогических советов; – наблюдение за материальной частью, проверка сметной документации хозяйственным комитетом	Гимназии и прогимназии [13; 14], лицей Гимназии и прогимназии [14]
Отчетность перед обществом: – ежегодный отчет о деятельности учебного заведения на публичном акте; – распространение ежегодных публичных отчетов о работе школы	Гимназии и прогимназии [13] Гимназия и реальное училище К. И. Мая [1]
Охрана здоровья учащихся (педагогические советы): обсуждение отчетов врача о требованиях к условиям обучения и необходимых упражнениях	Гимназии и прогимназии [14]

В низших учебных заведениях (уездные училища, в 1870-х преобразованы в городские) не учреждались советы учителей, все училища уезда управлялись уездным училищным советом [9], в состав которого входили представители уездного земства. В уездные училища советами педагогических гимназий направлялись наименее успешные стипендиаты, лучшие же могли отправляться на стажировку за границу [7, с. 145–150].

Налицо закономерность: педагогический коллектив обладал тем большими правами в сфере управления, чем более квалифицированными были учителя.

Все перечисленные формы вовлечения учителей в управление школьными процессами (табл. 1) отвечают современным условиям, а в некоторых школах с успехом применяются. Ведь, несмотря на большую технологичность, изменения в содержании и лучшее обеспечение образо-

вательного процесса, его суть со времен дореволюционного общества не изменилась.

Публичные обсуждения могут быть конструктивны только в тех случаях, когда все участники дискуссии обладают необходимыми коммуникативными навыками, активно и ответственно отстаивают свою позицию и компетентны в предмете дискуссии. И если обсуждение вопросов воспитания, методики и содержания образования будет позитивно влиять на качество образования, то избрание директора может стать источником конфликтов в коллективе.

Из табл. 1 следует, что учителя активно участвовали в управлении привилегированными учебными заведениями – лицеями и гимназиями, в которых был особый контингент обучающихся и, как правило, более компетентные педагоги.

Сейчас, как и во времена Н. И. Пирогова, многие российские учителя предпочитают самостоятельные решения коллективным. Подтверждение

этому дают данные исследования TIMSS по России.

Таблица 2

Совместная деятельность российских педагогов
(по данным международного сравнительного исследования за TIMSS 2007 г.) [4; 16].

Доля учеников, учителя которых работают совместно с коллегами (в %)		
Учителя математики	Никогда и очень редко	55,5
	Иногда и всегда	45,5
Учителя физики и биологии	Никогда и очень редко	59,5
	Иногда и всегда	40,5

Добавим, что в 1995 году почти все опрошенные (96,5 %) возлагали на директоров ответственность за прием на работу учителей [4, с. 10].

Э. Д. Днепров описал процессы, предшествовавшие образовательной реформе 90-х гг. XX века: это прорыв идеологический (от тоталитарного к гражданскому обществу), педагогический (от тоталитарной к гуманной педагогике) и экономический (от плановой к рыночной экономике) [5, с. 60–63]. Анализ общественных процессов в дореволюционной России выходит за рамки настоящей статьи, поэтому ограничимся лишь констатацией того факта, что грандиозные земские преобразования также сопровождались прорывом в указанных направлениях.

Схожее состояние дореволюционного и современного общества мы считаем весомым аргументом для более активного участия учителей в управлении школьными процессами.

Учитывая положительный эффект от вовлечения учителей в управление учебными заведениями в дореволюционной России, этот опыт может и должен быть использован в современной российской образовательной системе. Участие в управлении стимулирует повышение квалификации педагогов. Здесь заложен огромный мотивирующий к эффективной работе потенциал: совместная творческая деятельность, осуществляемая при поиске решений для насущных школьных проблем, способствуют созданию благоприятной психологической атмосферы. В 2007 и 2009 гг. учителя НОУ «Школа им. А. М. Горчакова» называли возможность участия в управлении наиболее важным фактором мотивации.

Процессы, в управлении которыми принимали участие учителя, тем разнообразнее, чем более высокий статус имеет школа в обществе, чем более компетентны педагоги и чем более способны ученики.

Основываясь на этом выводе, можно рекомендовать современным школам расширить набор форм вовлечения педагогов в управление школьными процессами. В частности, во всех общеобразовательных учреждениях необходимо практи-

ковать взаимопосещение уроков коллегами, отчетность перед обществом, участие педагогов в решении вопросов материально-технического обеспечения работы школы.

В учебных заведениях, имеющих статус гимназий и лицеев:

- обсуждать и улучшать преподаваемые учебные программы, приводя их в соответствие с нуждами школы и потребностями учащихся;
- формировать контингент учащихся на основе вступительных и переводных экзаменационных испытаний;
- стимулировать участие педагогического коллектива в управлении персоналом – утверждении кандидатов на замещение вакантных должностей учителей и руководителей;
- разрабатывать правила поощрений и взысканий с учащихся.

Библиографический список

1. Благово, Н. В. Школа на Васильевском острове: историческая хроника [Текст] / Н. В. Благово. – Часть I. Гимназия и реальное училище Карла Мая в Санкт-Петербурге. 1856–1918. – СПб. : Наука, 2005. – 538 с.
2. Гришина, И. В. Самооценка образовательных учреждений [Текст]: методическая разработка по материалам международного проекта / И. В. Гришина, В. Н. Волков, Е. Г. Курцева; под ред. Т. Ю. Аветовой. – СПб. : Северо-Западное агентство международных программ, 2006. – 72 с.
3. Гусинский, Э. Н. Введение в философию образования [Текст] / Э. Н. Гусинский, Ю. И. Турчанинова. – М. : Издательская корпорация «Логос», 2000. – 224 с.
4. Гусак, Н. А. Что отвечают учащиеся, учителя и директора школ России на вопросы международных анкет? [Текст] : альманах международного исследования TIMSS (I часть). РАО / Н. А. Гусак, Г. С. Ковалева. – М., 1996.
5. Днепров, Э. Д. Четвертая школьная реформа в России [Текст] / Э. Д. Днепров. – М. : Интерпракс, 1994. – 248 с.
6. Михайлова, М. Б. Царскосельский лицей и традиции русского просвещения [Текст] / М. Б. Михайлова. – СПб. : С.-Петербургское философское общество, 2006. – 256 с.

7. Пирогов, Н. И. Избранные педагогические сочинения [Текст] / сост. А. Н. Алексюк, Г. Г. Савенок. – М. : Педагогика, 1985. – 496 с.
8. Положение о женских гимназиях и прогимназиях Министерства Народного Просвещения. 1870 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pedobzor.ru/ped005.html>, 1.04.2009.
9. Положение о начальных народных училищах 1874 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pedobzor.ru/ped007.html>, 1. 04. 2009.
10. Слостенин, В. А. Педагогика [Текст] : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; под ред. В. А. Слостенина. – М. : Академия, 2002. – 576 с.
11. Стоюнин, В. Я. Избранные педагогические сочинения [Текст] / сост. Г. Г. Савенок. – М. : Педагогика, 1991. – 368 с. (Педагогическая б-ка)
12. Сухомлинский, В. А. Сердце отдаю детям [Текст] / В. А. Сухомлинский. – Киев : Радянська школа, 1974.
13. Устав гимназий и прогимназий ведомства Министерства Народного Просвещения 1864 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://museum.edu.ru/catalog.asp?cat_ob_no=13055&ob_no=12999, 1. 04. 2009.
14. Устав гимназий и прогимназий Министерства Народного Просвещения 1871 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pedobzor.ru/ped001.html>, 1. 04. 2009.
15. Ушинский, К. Д. Избранные педагогические сочинения: в 2 т. – Т. 2: Проблемы русской школы [Текст] / сост. Э. Д. Днепров. – М. : Педагогика, 1974.
16. TIMSS 2007 International Mathematics and Science Reports [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://timss.bc.edu/timss2007/intl_reports.html, 08. 04. 2009.